

BALATON Károly

A MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ VÁLLALATOK STRATÉGIÁI KIHÍVÁSOK ÉS LEHETŐSÉGEK AZ ÁTALAKULÁSI IDŐSZAK VÉGÉN (2002-BEN)

A rendszerváltozással együtt járó vállalati stratégiai és szervezeti átalakulások elemzéséről több tanulmányt jelentetett meg a szerző a Vezetéstudomány korábbi számaiban. Jelenlegi cikke a szervezetelemzési tapasztalatokra támaszkodva kísérli meg felvázolni a hazánkban működő vállalatok előtt álló stratégiai lehetőségeket. A tanulmány a tulajdonosi struktúra, a tevékenységi kör és a méret alapján differenciálja a kihívásokat és a lehetőségeket ¹.

Az elmúlt időszakban a szervezetkutatók egyik kedvelt témaköre volt annak bemutatása és elemzése, hogy miképpen ment végbe a vállalati stratégiai magatartás ki- és átalakulása, továbbá, hogy miként változtak meg a vállalati szervezeti és vezetési struktúrák, s ezeket milyen befolyásoló tényezők mozgatták. E megállapítások, úgy gondolom nem csupán elméleti szempontból érdekesek, hanem hasznos segítséget nyújthatnak a gyakorlati vállalati vezetőknek és szakértőknek, tanácsadóknak a változási folyamatok megértésében. Azonban a gyakorlati üzletembert elsősorban nem a múlt és annak magyarázata érdekli, hanem sokkal inkább az, hogy mi lesz a jövőben, miképpen alakulnak az üzleti lehetőségek, milyen problémákra és lehetőségekre kell felkészülni, s milyen stratégiákat lehet vagy célszerű kialakítani. A szervezeti változásokat elemző kutatóknak, azt hiszem kötelessége, hogy ne csak diagnózist adjanak a múltbeli változásokról, hanem az elemzési tapasztalatokra támaszkodva felvázolják a jövőbeni fejlődési lehetőségeket is. A következőkben ezen igényből kiindulva kísérjük meg összefoglalni a hazánkban működő vállalatok előtt álló kihívásokat és sorra vesszük a lehetséges stratégiai válaszokat.

A differenciált megközelítés szükségessége

Az 1990-től–2002-ig tartó átalakulási folyamat elemzése alapján levonható első következtetésünk az, hogy a Magyarországon működő vállalkozások előtt álló konkrét kihívások és lehetséges válaszok megfogalmazásánál nem elégséges az uniformizált, azaz valamennyi vállalat számára egységesen adódó jövőbeni fejlemények és lehetőségek keresése. Természetesen vannak olyan várható események a vállalkozások környezetében, amelyek minden egyes szervezetre hatnak, s követelményeik is hasonlóságot mutatnak. Ilyeneknek tekinthetjük például a néhány éven belül várható EU-csatlakozásunkat, a világgazdaság globalizációjából eredő kihívásokat, az információtechnológiák versenyt befolyásoló szerepét, a tudás felértékelődését az üzleti tevékenységek szervezésénél, a vállalatközi hálózatok szerepének valószínűsíthető felértékelődését, a környezetvédelmi kihívást, a társadalmi felelősség gondolatának fokozódó érvényesülését és üzleti döntéseket befolyásoló hatását stb. A kihívásokról és stratégiai lehetőségekről alapos áttekintést nyújt Mészáros Tamás közelmúltban megjelent könyve. (Mészáros, 2002)

A bemutatott elemzések azonban világosan mutatják, hogy óriási különbségek vannak a hazánkban működő vállalatok helyzetében és lehetőségeiben. A problémát tehát strukturáltan kell megközelítenünk, s a stratégiai lehetőségekre differenciált választ kell adni. A vállalkozások helyzetének és lehetőségeinek különbségei szorosan összefüggenek a vállalatok tulajdonosi struktúrájával. Ennek megfelelően indokoltnak tartom a kihívások és lehetőségek alábbi csoportosításban való tárgyalását:

- jelenleg magyar állami tulajdonban lévő vállalatok,²
- magyar magántulajdonban lévő vállalkozások,
- külföldi (magán és/vagy állami) tulajdonban lévő vállalatok, illetve külföldi dominanciájú vegyesvállalatok.

A tulajdonosi struktúra mint elsődleges osztályozási szempont mellett – másodlagos típusalkotási tényezőként – figyelembe vesszük a vállalatok tevékenységi körének (profiljának) jellemzőit. A tevékenységi kört mint másodlagos szempontot elsősorban a magyar magántulajdonban lévő vállalkozásoknál fogjuk alkalmazni a kihívások és stratégiai lehetőségek felvázolásánál.

A tulajdonosi struktúra és a tevékenységi kör alapján kialakítandó tipizálás összefügg a vállalkozások méretével is (pl. a magyar állami tulajdonban lévő vállalatok a nagyobb méretű szervezetek körében jellemzőek, ugyanakkor a foglalkoztatási lehetőséget biztosító családi vállalkozások a kisebb méretű cégeknél fordulnak elő nagy gyakorisággal).

A fentebb bemutatott csoportosítással nem azt kívánjuk állítani, hogy a vállalatok előtt álló kihívások és stratégiai lehetőségek szempontjából a tulajdonosi struktúra, illetve a tevékenységi kör és a méret képezik kizárólagosan a differenciáló tényezőket. További lényeges befolyásoló tényezők is felismerhetők, mint pl. a vállalkozás tőkeerőssége, az alkalmazott technológia jellege (pl. csúcstechnológiai ágazatban működő vállalkozásról vagy kenyérgyárról van-e szó), a helyi sajátosságok szerepe az üzleti lehetőségek szempontjából³ (pl. egy helybéli földrajzi egységhez vagy kulturális nevezetességhez kapcsolódó turisztikai vállalkozás helyzete gyökeresen más, mint egy mobiltelefon-alkatrészt gyártó, hasonló méretű vállalkozás lehetősége), az iparág életciklusa, illetve hogy az életciklus mely fázisában van jelenleg az iparág, a helyi tényezők szerepe a nemzetközi versenyképesség szempontjából (pl. háttérpár, termelési tényezők jelenléte).

A jelenleg magyar állami tulajdonban lévő vállalatok

Az állami vállalatok lehetőségeinek megítélésében az egyik kulcskérdés az, hogy vajon tartósan állami tulajdonban marad-e, vagy pedig sor kerül a következő években a privatizációjára. A napjainkban (2002 október elején) nyilvánosan hozzáférhető gazdaságpolitikai elképzelések szerint a jelenleg még állami tulajdonban lévő vállalatok egy részét privatizálni szándékozik a kormányzat, s a döntés előkészítése folyamatban van. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy az állami tulajdonú vállalatok jövőbeli helyzetével és stratégiájával kapcsolatos egyik legalapvetőbb kérdés nem az üzleti szervezet szintjén, hanem makroszintű kérdésként, a hatalmon lévő kormány politikai szándékainak függvényében dől el. Elméletileg megközelítve azt mondhatjuk, hogy a makro- és a mikroszféra együttes fejlődésének (koevolúciójának) esetével állunk szemben a jövőbeli lehetőségek felvázolásakor is. (Lewin, Long és Carroll, 1999)

A makroszintű politikai döntésektől való függés az állami vállalatok privatizációja kapcsán azért jelenthet gondot a gazdálkodó szervezet jövője szempontjából, mert kevés garancia van arra, hogy a döntésnél az adott szervezet hosszabb távú érdekei kellőképpen érvényre tudnak-e jutni. Ilyen problémákkal bőségesen találkozhattunk az elmúlt években. A MOL Rt. jövőjét például alapvetően befolyásolta a gázárak megállapításával kapcsolatos kormányzati döntés, amely sokkal inkább szociális megfontolásokra támaszkodott, mintsem az érintett vállalkozás jövedelemtermelő képességéből adódó követelményekre. Másik ilyen elhíresült példa a villamos erőművek privatizációja során kötött szerződések esete, amely magában foglalta a hosszabb (tizenöt, illetve húsz éves) távú energiavásárlási garanciákat is. Az EU-csatlakozással összefüggő villamosipari piacnyitás esetén a privatizációs szerződések ezen pontjaiból adódóan az érintett vállalatoknál sokmillió nagyságrendű ún. befagyott költségek keletkeznek, amelyeket valakinek vállalnia kell. E költségek mértéke általában meghaladja az adott erőmű gazdasági teherbíró képességét, s szükségszerűvé válik a kormányzati beavatkozás, ami a vállalat számára ismételtén a függés erősödését eredményezi.

A jelenleg állami tulajdonban lévő vállalatok stratégiai lehetőségei tehát nagymértékben attól függenek, hogy tartósan állami tulajdonban maradnak-e, vagy pedig a következő években sor kerül a privatizációjukra.

Tartósan állami tulajdonban maradó vállalatok

A stratégiai jelentőségű ágazatokban a valószínűleg tartósan állami tulajdonban maradó vállalatok jelentős szerepével számolhatunk, hasonlóan több nyugat-európai állam gyakorlatához. Ezen vállalatok jövője szempontjából az egyik legnagyobb kihívásnak azt tekintem, hogy miképpen tudnak boldogulni az állami felügyelet és beavatkozás körülményei közepette. A rendszerváltás kezdetétől napjainkig eltelt időszak alapján túlzott optimizmusra nincs okunk. Éppen ellenkezőleg, azt állapíthatjuk meg, hogy az állami tulajdonban lévő vállalatok a saját szervezeti lehetőségeiktől függetlenül sodródtak az állam politikailag motivált döntései következtében.

Tartós állami tulajdon a fejlett ipari államokban is létezik, sőt egyes nyugat-európai országokban (pl. Franciaországban) annak súlya nagyobb, mint ami Magyarországon jelenleg tapasztalható. A hazai állami tulajdonú vállalatok azonban szembesülnek azzal a körülménnyel, hogy még nem alakult ki az állami vállalatok irányításának és felügyeletének hosszabb távon érvényesülő, és hatékony működést lehetővé tevő gyakorlata. Ezt olyan körülménynek tekinthetjük, ami szorosan összekapcsolódik az átmeneti időszakkal, illetve annak tartósan érvényesülő következményeivel. Egyik problémának azt tartom, hogy nem alakult ki az állami vállalat gazdaságilag hatékony működéséhez kapcsolódó felelősségi rendszer. Az állami vállalatokat sokszor kötélen rángatják – esetenként ráadásul különböző irányba –, viszont ennek következményeiért nem viseli a felelősséget a gazdasági hátrányt okozó szervezet vagy személy.

Találón jellemzi a kialakult helyzetet az MVM Rt. elnökének 2002. augusztus 15-én nyilvánosságra hozott véleménye:⁴

„Az MVM és az energiaipar teljes állami tulajdonban lévő része is nehéz helyzetben van. A hazai energiatermelés fele és a kapacitások több mint harminc százaléka van állami kézben. Sok társaság magántulajdonba került, és azok a cégek jól prosperálnak. Az államiak viszont a csőd szélén állnak. ... Megérthető az a vezető, akit a tulajdonosa arra kényszerít, hogy a cég vagyonát élje fel, teljesíti a tulajdonos akaratát.”

A Társasági Törvény (1997. évi CXLIV. törvény a gazdasági társaságokról) alapján a felelősség elvileg érvényesíthető a társaságok vezető tisztségviselőivel szemben, azonban a probléma éppen az, hogy gyakran nem az érintett tisztségviselők hozzák meg az érdemi

döntéseket. Az állami szervek döntést befolyásoló szerepével kapcsolatban pedig a felelősség kérdése túlmutat a Gt. keretein, politikai természetűvé válik, s jogilag rendszerint nem megfogható. Marad a politikai szempontú felelősség érvényesítése, amelyre a négyévente sorra kerülő parlamenti választások adnak lehetőséget. A hazai rendszerváltás tizenkét éves története azt mutatja, hogy a választók minden esetben érvényesítették ítéletüket a hatalmon lévő kormánnyal szemben, s annak leváltására szavaztak.

Témakörünk szempontjából azonban a baj ott van, hogy a négyévente ismétlődő politikai váltógazdaság nem alkalmas arra, hogy az állami vállalatok számára a szükséges stabilitást és a hosszabb távú stratégiai szempontok kellő súllyal történő érvényesülését lehetővé tegye. A négyéves periódus a vállalati stratégiai döntéshozatal lehetősége szempontjából inkább három év vagy annál is rövidebb időszak, így nem alakulhat ki a szükséges stratégiai előrelátás. A választásokat megelőző évben alapvető stratégiai döntések rendszerint nem születnek az állami vállalatoknál, vagy ha születnek azokat döntően nem a piaci és a hatékonysággal összefüggő, hanem a rövid távú hatalmi érdekek motiválják.

A tartósan állami tulajdonban maradó vállalatok jövője szempontjából kardinálisnak tartom, hogy az eddigi gyakorlaton sikerül-e változtatni. Amennyiben nem, akkor az állami vállalatok jövője kérdésessé válik, versenyképességük nem éri el azt a szintet, amire a magántulajdonban lévő szervezetek képesek, tehát értékükből veszíteni fognak, s nem kínálnak vonzó lehetőségeket a tehetséges, jól képzett fiatalok, illetve a vezetői ambíciókkal rendelkező, jó képességű potenciális vezetők számára.

Mindenesetre vannak pozitív kivételek is ebben a tulajdoni kategóriákban, ami azt mutatja, hogy amennyiben a társaság vezetése megfelelő kompetenciákkal rendelkezik, s önálló mozgásteret kap, akkor versenyképes vállalatok is kifejlődhetnek az állami tulajdonban lévő szervezetek között. Valószínűleg hiba lenne lemondani a vállalatfejlődés ezen útjáról a következő években. A siker lehetősége érdekében azonban szembe kell nézni a kihívással, hogy miképpen lehet olyan feltételeket teremteni a tartósan állami tulajdonban maradó vállalatok számára, ami a hatékony működés és a fejlődés lehetőségeit biztosítja.

E kihívás jelentős feladatokat ró nem csupán az állami tulajdonú vállalatok menedzsmentjére, hanem a kormányzatra, az ÁPV Rt-re, valamint az országos

hatáskörű hivatalokra egyaránt. Mindenekelőtt normatív, kiszámítható és a hosszabb távú stratégiai gondolkodást lehetővé tevő szabályrendszer kidolgozására van szükség. A végrehajtó hatalomnak tudomásul kell vennie, hogy következmények nélkül nem avatkozhat be a vállalatok életébe, nem használhatja fel az állami cégeket a rövid távú hatalmi törekvéseinek megvalósítására. A konszolidált piacgazdaságokban vannak követendő példák, amelyek támpontul szolgálhatnak a hazai gyakorlat fejlesztéséhez (lásd pl. Ausztria esetét). A magyar gyakorlat számos olyan jeget mutat, amely arra enged következtetni, hogy az állami szervek a tervgazdaságban gyökerező módon kezelik az állami vállalatokat, s nem úgy, mint a piacgazdaságban az állam vállalkozói vagyontát működtető gazdasági vállalkozásokat. A változás érdekében előrelépés szükséges az intézményi szabályozás területén, de ez önmagában nem elegendő. Sikerre akkor számíthatunk, ha az állami intézmények szervezeti magatartásában, s mögötte az egyének viselkedésében is végbemegy az átalakulás a piacgazdaság követelményeivel konform gyakorlat kifejlesztése érdekében.

Privatizálásra kerülő állami vállalatok

A jelenleg állami tulajdonban lévő, s döntően az ÁPV Rt. irányítása alá tartozó vállalatok egy részének privatizálását jelezte a vagyonkezelő újonnan (2002 júniusában) kinevezett vezetése. A vállalatok jövője részben attól függ, hogy mikor és milyen feltételek mellett kerül sor a privatizálásukra, s mi lesz az új tulajdonos stratégiai elképzelése. Kedvező körülménynek tekinthetjük, hogy jelenleg nem érzékelhető nyomás a privatizáció gyors megvalósítása irányába, ami remélhetőleg lehetőséget ad a döntések körültekintő meghozatalára. (A korábbi privatizációs döntéseknél megfigyelhető volt, hogy főleg akkor születtek a hosszabb távon hátrányos következményekkel járó privatizációs szerződések, amikor valamilyen külső – rendszerint politikai – szempont sürgette a döntés mielőbbi meghozatalát.)

A privatizálandó ÁPV Rt. portfolióban jó néhány jelentős eszközállománnyal rendelkező nagyvállalat található. Közülük az elmúlt évben a sajtó és a közvélemény figyelmének előterébe került pl. a Dunaferr Rt. A cégcsoport – részben az acélipari recesszió hatására – nehéz gazdasági helyzetbe jutott. A 39,6 milliárd Ft saját tőkével szemben mintegy hetvenmilliárd forint rövid- és hosszú lejáratú adósságállományt

halmozott fel.⁵ A vállalatcsoport jövőbeli versenyképességének feltétele a jelentős értékben megvalósítandó technológiai rekonstrukció, amikre várhatóan a privatizáció után, kerülhet sor amennyiben a befektetők motivációival összeegyeztethető lesz a jelentős tőkeberuházási döntés. (A befektetők lehetséges stratégiai megfontolásairól lásd: Bélyácz, 2002.)

A nagy piaci- és eszközértékű állami vállalatok privatizációja során várható a külföldi befektetők előterbe kerülése, részben azért, mert elsősorban ők lehetnek képesek arra, hogy előteremtsék a cégvásárláshoz szükséges pénzügyi forrásokat. A közepes méretű vállalkozásoknál a lehetséges tulajdonosok szélesebb körével számolhatunk, ide értve az önkormányzatokat, a hazai magántulajdonban lévő társaságokat, illetve a magánszemélyeket is.

Magyar eredetű, magántulajdonban lévő vállalkozások

A magyar magánvállalkozások a rendszerváltás időszakában változatos fejlődési pályát futottak be. Közöttük megtalálhatóak az olyan sikeres, globális tevékenységet folytató cégek is, mint pl. a Graphisoft, amely világméretben vezető pozíciót tölt be a háromdimenziós építészeti szoftvertermékek egyes piaci szegmenseiben. (Tari, 2002) A paletta másik oldalán viszont ott vannak a fennmaradással küzdő, hosszabb távon bizonytalan kilátásokkal rendelkező kisebb méretű, részben családi vállalkozások. A képzeletbeli fejlettségi skála két végpontja között a kis- és közepes méretű vállalatok heterogén csoportjait találhatjuk, amelyek eltérő stratégiai lehetőségekkel rendelkeznek.

Nemzetközileg terjeszkedő, önálló tevékenységet folytató vállalkozások

A címben szereplő „önálló tevékenységet folytató vállalkozás” elnevezéssel arra kívánunk utalni, hogy a vállalat nincs egyoldalúan függő helyzetben valamely másik (pl. vevő) cégtől. Nem soroljuk tehát ebbe a kategóriába a következő pontban tárgyalandó beszállító vállalatokat. Az „önálló tevékenység” egyébiránt relatív fogalom, hiszen napjainkban éppen annak vagyunk tanúi, hogy a vállalatok tevékenysége egyre gyakrabban hálózatszerűen vagy hierarchikus kapcsolatok révén (lásd a konszern- és holdings-szervezetek elterjedését) kapcsolódik egymáshoz.

Ebben a kategóriában a nagy- és a közepes méretű vállalatokat egyaránt megtalálhatjuk. (A hazai kis- és középvállalkozások helyzetéről lásd: Román, 2002.) Ha példászerűen meg akarnánk nevezni hazai vállalatokat, amelyek e kategóriába tartoznak, akkor olyan szervezeteket említhetnénk, mint pl. a MOL Rt., a Richter Gedeon Rt., a Danubius Hotels Rt. vagy a Graphisoft Rt. A hazai vállalatok mérete, tőkeellátottsága, valamint nemzetközi tapasztalataik korlátozottsága következtében nem tekinthető reális stratégiai lehetőségnek az a választás, hogy e vállalatok a Fortune 100-ba kerüljenek, s globális méretekben meghatározó szereplők legyenek – legalábbis belátható időn belül nem. Mindenesetre figyelemre méltó, hogy olyan kis országokban, mint Finnország, Hollandia vagy Svájc globális méretekben vezető vállalatok fejlődtek ki. Hosszabb távon akár magyar vállalat is kerülhet ilyen lehetőség közelébe. A reális, s az öt-tíz éves stratégiai időhorizonton a megvalósítható lehetőséget inkább az jelentheti, hogy a kelet-közép-európai régióban fontos szerepet betöltő vállalkozások fejlődjenek ki magyar magántulajdonú vállalatokból. (Egy lehetséges fejlődési irányt mutat be Rekettye Gábor és Vörös József esettanulmánya a FÉG Konvektorgyártó Rt. példáján. Rekettye és Vörös, 1998.)

A régiót célba vevő nemzetközi terjeszkedési stratégia több magyar, részben állami tulajdonban lévő társaság esetében is megfogalmazódott. Példaként említhetjük az OTP Bank Rt-t, amely tudatosan törekszik a nemzetközi terjeszkedésre, s ennek első lépéseit már meg is valósította Szlovákiában.

A Graphisoft Rt. ugyanakkor kiváló példát szolgáltat arra, hogy a piaci résekre összpontosító stratégia esetében az is reális lehetőség, hogy globális méretekben jelentős szereplő, akár piacvezető vállalkozás jöjjön létre a hazai szervezetek körében. A Graphisoft esete ugyanakkor nem tekinthető tipikusnak a hazai vállalkozások fejlődési pályáját tekintve, azt inkább az üdítő kivételek közé sorolhatjuk. (A Graphisoft fejlődéséről és stratégiájáról kiváló ismertetés olvasható Vecsenyi 1999 könyvében.)

Az elmúlt tíz év vállalatfejlődési tapasztalatait figyelembe véve azt mondhatjuk, hogy a nemzetközi terjeszkedést folytató stratégia valószínűleg a vállalkozások viszonylag szűkebb köre számára lesz reális lehetőség. Ettől függetlenül fontos fejlődési iránynak tekintjük, s ezt érzékelhetjük a kormányzat részéről is. Mind az Orbán-kormány, mind az újonnan alakult Medgyessy-kormány esetében határozott gazdaságpolitikai támogatás érzékelhető e stratégia irányába. Az

elért eredmények mértékét jelzi, hogy 2002 június végéig a Horvátországban, Szlovákiában, Ukrajnában és Romániában megvalósított magyar befektetések értéke mintegy 653 millió USD nagyságrendet ért el. Ennek több mint fele Szlovákiában realizálódott.⁶

A hazai és/vagy nemzetközi munkamegosztásba bekapcsolódó beszállító és szolgáltató vállalatok

A magánvállalkozások számára széles körben megvalósítható stratégiai lehetőségnek tekintjük a hazai és a nemzetközi munkamegosztásba a beszállítások vagy szolgáltatások révén történő bekapcsolódást. A vállalati stratégiák e típusa a rendszerváltás után viszonylag hamar megjelent például az autóiparban. A Suzuki vagy az Opel tudatosan törekszik a hazai beszállítói háttér fejlesztésére. (Makó és Novoszáth, 1994; Balaton, 1993) Jellegzetes példának tekinthetjük a Bakony Művek fejlődését. A korábban állami tulajdonú vállalat a privatizáció és az azzal párhuzamos profilváltás után az autóipari beszállítást választotta fő tevékenységi körének. Méretét tekintve a közepes és a nagyvállalatok határán mozgó cégről van szó. A foglalkoztatottak száma közel 900 fő.

A rendszerváltást követő időszakban a szervezeti változások egyik jellegzetes példája volt az integrált állami nagyvállalatok szétbomlása és helyükön a konszern- és holdingstruktúrák, valamint a hálózatszerűen összekapcsolódó vállalatcsoportok megjelenése. (Dobák és Tari, 1997; Bühner, Dobák és Tari, 2002; Horváth, 2001) A jogilag önállóvá vált vállalatok közötti együttműködés sok esetben követte az elődszervezetek közötti kapcsolatok mintáit, s a létrejött magánvállalkozások a vállalatcsoport más tagjai számára végeznek szolgáltatási vagy beszállítási tevékenységet. Az anya- vagy magvállalat esetenként állami tulajdonban maradt, s körülötte kapcsolódó magánvállalkozások jöttek létre. Ezen – többnyire kis- és közepes méretű – vállalkozások üzleti lehetőségei részben a korábbi időszakból származó személyes kapcsolati tőke kihasználására épültek. (Kiváló elemzést ad ilyen kapcsolatokról a távközlés területéről Szántó és Vedres, 1999.)

E tanulmány szerzőjének birtokában vannak azok a dokumentumok, amelyek bizonyítják, hogy miképpen próbált a személyes kapcsolatok kihasználása révén üzleti haszonra szert tenni a létrejött egyik magánvállalkozás vezetése. A vállalkozás évekig sikeres és növekvő céggént működött. Nem számoltak azonban

azzal a lehetőséggel a vállalkozás műszaki beállított-ságú és végzettségű vezetői, hogy az iparág konjunktúrája valamikor dekonjunktúrába fordul. Amikor ez bekövetkezett, a vállalkozás vezetője személyes hangvételű levélben fordult az állami tulajdonban maradt magvállalat igazgatóságának tagjaihoz, s kérte segítségüket a cég problémáinak megoldásában. Egyértelműen arról volt szó, hogy az állami vállalat anyagi áldozatot hozzon annak érdekében, hogy a magánvállalat fenn tudjon maradni. A fentiekben leírt esemény 1999-ben történt, tíz évvel a magánvállalat alapítása után. A példa mutatja, hogy tíz év alatt mennyit „fejlődött” a magánvállalkozó üzleti képessége, s egyúttal azt is, hogy hol tartott ekkor az üzleti etika a szóban forgó magánvállalkozásnál. A példa sajnos nem egyedi, s jelzi, hogy hosszú időre van szükség, amíg a rendszerváltás az érintettek gondolkodásában és magatartásában is végbemegy.

A nemzetközi munkamegosztásba bekapcsolódó beszállító vállalat kategória nem csak a hazai magántulajdonú cégek számára kínál vonzó stratégiai lehetőséget. Ez a vállalatfajta megjelent a hazánkban működő külföldi tulajdonú cégek formájában is. Példákat találhatunk az autópárban (pl. a Packard Electric) és az elektronikai iparban (pl. Flextronics) egyaránt.

Világméretű tendencia, hogy a gyors technológiai fejlődéssel jellemezhető iparágakban (pl. autópár, elektronikai ipar) a vállalatfejlődés a hálózatok irányába mutat. A végterméket összeszerelő vállalatokat a – gyakran több szinten strukturált – beszállítók hálózata veszi körül. A gyakran tulajdonosi kapcsolat nélküli, de tartós bizalmi kapcsolatban lévő vállalatcsoportok számos iparágban a piaci változásokhoz rugalmasan alkalmazkodó szervezeti megoldást jelentik. (Child és Faulkner, 1998; Tari, 1998; Kocsis és Szabó, 2000)

A magyar magántulajdonú vállalkozások számára a beszállítói tevékenység akkor válhat vonzó stratégiai lehetőséggé, ha a fejlesztéshez szükséges tőkét biztosítani tudják. A technológiai fejlődéssel való lépéstartás a tartós beszállítói kapcsolat fenntarthatóságának nélkülözhetetlen feltétele. Finanszírozási oldalról a másik kritikus feltétel a működéshez szükséges forgótőke előteremtése. Az összeszerelő vállalatok ugyanis rendszerint utólag fizetnek, s csak ritkán hajlandók arra, hogy legalább részben megfinanszírozzák a beszállító termelési tevékenységét. (Kivételnek tekinthető a Suzuki gyakorlata, amely – a hazai beszállítói háttér kifejlesztése érdekében – finanszírozási segítséget is nyújt a beszállítóinak.)

A beszállítói tevékenység sikerességéhez szorosan hozzátartozik a fejlett minőségbiztosítási és logisztikai rendszerek kifejlesztése. A folyamatos minőségfejlesztés és a rugalmas, megbízható szállítás a beszállítói státusz tartós megőrzésének alapvető feltételei közé tartozik. Ehhez kapcsolódik még feltételként a rugalmas szervezeti rendszer, a fejlett információtechnológia alkalmazása, valamint a környezeti változásokra érzékeny és rugalmas reagálásra képes vezetési struktúra kialakítása. E követelmények teljesíthetőségét mutatja, hogy számos hazai kis- és közepes vállalkozás indult ígéretes fejlődésnek a beszállítói tevékenység által. A fejlődés ezen útja a hazai magántulajdonú vállalkozások széles köre számára biztosíthat hosszabb távú stratégiai lehetőséget.

A magyar magánvállalkozások számára stratégiai kihívásként a tudásigényes, intenzív technológiai fejlődéssel jellemezhető ágazatokban megvalósítható beszállítói tevékenységet jelölhetjük meg. Nem tekinthetjük hosszabb távon ígéretes vállalkozásnak a betanított munkára épülő alkatrészgyártó vagy összeszerelő tevékenységet. Hasonló gondolatokat fogalmazott meg egyik előadásában Bayer József is. (Bayer, 1998) A magyar gazdaságban találhatunk példákat az ilyen típusú sikeres üzleti tevékenységekre. Ez a siker azonban véleményem szerint nem tekinthető hosszabb távon is fenntartható állapotnak, mert a hazai termelés komparatív költségelőnyére épül, ami pedig nem lehet tartós versenyelőnyt biztosító vállalkozási forma. A magyar gazdaság versenyelőnye az ilyen jellegű üzleti tevékenységeknél már jelenleg is kérdéses, s még inkább azzá válik az EU-csatlakozás esetén. A magyar gazdaság és az egyes hazai vállalkozások számára hosszabb távon nem reális alternatíva az olcsó betanított munkára épülő beszállítói tevékenység. Ezt mutatja a külföldi tőke vándorlása is hazánkba az olcsóbb kelet-európai, illetve dél-kelet-ázsiai területek felé az egyszerű betanított munkára épülő üzleti tevékenységek körében.

Helyi piacra dolgozó, specializált tevékenységet folytató vállalkozások

A hazai magánvállalkozások e csoportjának fő jellemzője, hogy helyi igényeket elégít ki, jelentős részben a szolgáltatások területén. Ide soroljuk a fodrászatokat, a vendéglátás különböző egységeit, a városi közlekedési vállalatokat, városgazdálkodási vállalatokat, a tisztító és javító szolgáltatást végző vállalkozásokat, a

sarki fűszerest és zöldségárust stb. Stratégiai lehetőségei ennek megfelelően alapvetően különböznek az előző két csoportra jellemző ismérvektől. Amíg az előző két kategóriában az alapvető stratégiai kihívást a nemzetközi piaci igényekhez való rugalmas alkalmazkodás jelentette, ezen szervezeteknél a lokális piac ismerete és változási tendenciáinak időben történő felismerése, a rugalmas alkalmazkodás és a vevők meglegedettségét kiváltó, kulturált szolgáltatás nyújtásának képessége jelenti az alapvető versenyelőnyt.

Noha e csoport vállalatai a helyi igények kielégítéséből élnek, tevékenységük nem független a nemzetközi fejlődési tendenciáktól. Ez megjelenik egyrészt abban, hogy a helyi piacon jelentkező igényeket befolyásolják a nemzetközi üzleti gyakorlatban elterjedő megoldások (pl. a városi kiskereskedelem struktúrájának átalakulása a városszéli bevásárlóközpontok elterjedésével és elszívó hatásával, Mr. Minité a hagyományos kulcsmásoló vállalkozó helyett, Pizza Hut a lángosütő korábbi üzleti helyiségében), másrészt a vevők körében is megjelennek a külföldi ügyfelek. (Turisták, rövidebb vagy tartós üzleti kiküldetésen lévő szakemberek, vendégmunkások, bevándorlók stb.) Mindenesetre a piaci tendenciák ismerete az előző vállalatcsoportokhoz viszonyítva korlátozottabb mértékben igényli a nemzetközi kitekintést és a globalizáció tendenciáinak figyelemmel kísérését.

A helyi igényeket kielégítő vállalkozások jövőbeli lehetőségei nagymértékben függenek a gazdasági fejlődés mértékétől, ezen belül is az életszínvonal alakulásától. Számos felmérés igazolta, hogy az életszínvonal csökkenése esetén a kereslet olyan szolgáltatások iránt csökken először, mint pl. az éttermi vendéglátás, ruhatisztítás, fodrászat, mivel e szolgáltatások könnyen helyettesíthetők otthoni munkavégzéssel. Tartós és kiegyensúlyozott gazdasági növekedés és életszínvonal-emelkedés esetén az ilyen vállalkozások általában jól prosperálnak.

A vállalkozások stratégiájának kialakításánál körültekintő döntést igényel az árak meghatározása. Tönkretetheti az üzleti kilátásokat pl. egy rosszul időzített áremelés (pl. árak növelése az életszínvonal csökkenésének időszakában), mivel az alacsonyabb jövedelmi kategóriákba tartozó fogyasztók viszonylag könnyen lemondanak ilyen szolgáltatások igénybevételéről. Ismerni kell tehát az ügyfélkör anyagi lehetőségeit, s fogyasztásuk árugalmasságát. Magas jövedelmű egyének és családok esetében ugyanakkor bizonyos szolgáltatások fogyasztása rugalmatlan lehet az

árak változásának függvényében. Egy magas jövedelmű üzletember pl. akkor is a kedvenc fodrászához megy hajat vágatni, ha ott megemelték az árakat, de a szomszéd fodrásznál nem volt árváltozás.

Foglalkoztatási lehetőséget biztosító családi vállalkozások

A hazai magánvállalkozások kialakulásának és fejlődésének van egy speciális formája, amit kényszer-vállalkozásnak is szoktak nevezni. A kilencvenes években a munkanélküliség növekedésével (pl. az évtized elején a poszt-szocialista recesszió időszakában) viszonylag nagy számban indultak vállalkozások a munkanélkülivé vált, s foglalkoztatási lehetőséget nem vagy csak kedvezőtlen feltételek mellett találó (pl. ingázással) korábbi munkások és alkalmazottak révén. Ebben az esetben a vállalkozás alapvető motívuma a személyes és a családi megélhetés biztosítása. A létszámot leépítő vállalatok egyre gyakrabban kínálnak vállalkozás alapítását elősegítő szociális „csomagot” a nagyobb arányú elbocsátásokkal párhuzamosan.

E vállalkozások fontos jellemzője, hogy nem ritkán vállalkozási és/vagy vezetői képesség és gyakorlat nélkül indul az önálló üzleti tevékenység. Az anyagi feltételek előteremtése lehetővé teszi a vállalkozás beindítását, azonban annak sikere számos tényezőtől függ. Mindenekelőtt meg kell említenünk a vállalkozás profiljára vonatkozó döntés megalapozottságát. Nem ritkán találkozunk olyan esettel, hogy a kényszerből vállalkozóvá vált egyén a korábbi szakmai tevékenység folytatására törekszik vállalkozási keretek között. Ekkor a tevékenységi körre vonatkozó döntést inkább befolyásolja a feladat végzéséhez szükséges szakismeret és gyakorlat megléte, mintsem a piaci kereslet vállalkozás indítását indokló alakulása. Az ily módon indult vállalkozásoknál az első két évben nem véletlen a tevékenység felszámolása. (A hazai adatok érdekes módon hasonlóságot mutatnak az USA új vállalkozásainak korai „halálozási” arányaival: az újonnan alakult vállalkozások 80 %-a nem éri meg az alapítás második évfordulóját.) (Aldrich, 1979) A kezdeti magas bukási arány produkálásában a kényszerből alakult vállalkozások tevékenyen kiveszik a részüket.

A szakirodalom mikrovállalkozásokként is említi a fenti üzleti kezdeményezéseket. Ezek egy része nem törekszik növekedésre, hanem a család megélhetésének biztosítása, esetenként csupán a jövedelem kiegészítése az elsődleges cél. Vecsenyi János „han-

gyák” néven tárgyalja a hazai vállalkozások e formáját. (Vecsenyi, 1999) Jellemzője még e vállalkozásoknak, hogy rendszerint alacsony tőkével indulnak. Szemléletes leírást ad e cégekről Kőhegyi Kálmán tanulmánya (Kőhegyi, 2001):

„A hazai kis- és középvállalatok zöme azonban nem új tőkebefektetés, hanem az állami és szövetkezeti szektor széthullásának eredménye. A létrejött új vállalkozások zömét pedig tőke nélkül alapították: olyan tevékenységeket végeznek, amihez nem kell tőke vagy elég a minimális befektetés. Ezek a vállalkozók emellett többnyire egyedül, legfeljebb családi segítséggel dolgoznak. Jellemzőjük az is, hogy tradicionális életviteli mintákat követnek, amikor nem fejlesztésre, hanem megélhetésre, fogyasztásra és családi felhalmozásra törekcsenek. Alapvető sajátosságuk a háztartás és a vállalkozás egymásra épülése.”

Külföldi (magán és/vagy állami) tulajdonban lévő vállalatok, illetve külföldi dominanciájú vegyesvállalatok

A magyar gazdaság működésében 1990 után meghatározó szerepet kaptak a részben vagy teljes egészében külföldi tulajdonban lévő vállalkozások. A külföldi tőke jelentős szerepe összefügg a privatizáció hazánkban választott módszerével, hazánk tőkeszegénységével, a szocializmusból örökölt gazdaság elavult szerkezetével és technológiai színvonalával. 2001. évben a teljes magyar export több mint 80%-át adták a külföldi tulajdonban lévő vállalkozások. Egyetértek Bayer József megállapításával, miszerint „A magyar gazdasági egységek... pótlólagos tőkebevonás nélkül nem vagy alig képesek felvenni a versenyt a nemzetközi vállalatokkal.” (Bayer, 1998. 944. oldal) A külföldi közvetlen tőkebefektetés a 90-es évek elején főként vegyesvállalatok formájában jelent meg hazánkban. (lásd pl.: GM, GE, Deutsche Telekom) Napjainkig e vegyesvállalatok többsége teljes egészében vagy a domináns tulajdonosi hányad mértékéig külföldi tulajdonba került.

A külföldi tulajdonú vállalatok magyarországi tevékenységével kapcsolatos stratégiai kihívás úgy fogalmazható meg, hogy milyen mértékben és formában lesz célravezető a külföldi tulajdonos számára az üzleti tevékenység hazánkban. Látnunk kell, hogy e kérdésre nem az ország határain belül születik meg a válasz, azaz az alapvető stratégiai döntéseket a külföldi befektetők vállalati központjaiban hozzák meg. Az üzleti

tevékenység folytatása, netán bővítése akkor lesz érdeke a külföldi tulajdonosnak, ha számára hazánk a következő években is vonzó, s gazdasági előnyökkel járó befektetési célszágnak bizonyul. A várható fejlemények előrejelzéséhez tehát a külföldi befektető döntéshozatali logikáját kell megismernünk és megértenünk. A döntés befolyásolására maximum olyan mértékben van lehetőségünk, hogy a hazai viszonyokat úgy alakítjuk, hogy érdeke legyen a befektetőnek üzleti tevékenységet kezdeni, folytatni vagy bővíteni országunkban.

Figyelembe kell vennünk azt is, hogy milyen változások mennek végbe a külföldi tőkebefektetők magatartásában, illetve a hazai és a régióbéli viszonyok milyen irányban változnak a következő időszakban. A 90-es évek elején hozott döntéseket elemezve azt a megállapítást tettük, hogy a költségelőny, az olcsó, viszonylag magas szinten képzett hazai munkaerő megszerzése fontos szempont volt a befektetési döntéseknél. (Balaton, 1994) Ezzel összhangban a 90-es évek elején a külföldi cégek a viszonylag egyszerű termelési tevékenységeket telepítették hazánkba.

Az azóta eltelt egy évtized során a befektetői magatartásban változások tapasztalhatóak. Egyrészt hazánkban is emelkednek a működési költségek, ezen belül a munkaerővel kapcsolatos ráfordítások. E tendencia fel fog erősödni az EU-csatlakozás közeledtével, illetve annak bekövetkezése után. Nem az olcsó munkaerő miatt fognak tehát hozzánk települni a külföldi vállalatok. Ezt pozitív fejleménynek is tekinthetjük, hiszen az olcsó munkaerő által úgyis nagyon korlátozott versenyelőnyünk lenne, másrészt a hazai gazdaság fejlődése olyan irányba menne, amely valószínűleg nem áll érdekünkből.

E ponton röviden szeretnék kitérni a külföldi közvetlen tőkebefektetések megítélésére a magyar gazdaság fejlődése szempontjából. Nyilvánvaló, hogy erre a kérdésre ma Magyarországon adott válaszokat nagymértékben befolyásolják a pártpolitikai preferenciák. E tanulmány keretében nem célunk, hogy pártpolitikai megfontolások értékelésébe bocsátkozzunk. Ennek megfelelően a külföldi tőke szerepét olyan nézőpontból szeretném röviden megvilágítani, ami a mértékadónak tekinthető, s közgazdaságtani és gazdaságtudományos érvekkel alátámasztható szempontokra támaszkodik. Feltételezem, hogy pártpolitikai megfontolásoktól függetlenül e kérdés megítélésében az kell, hogy legyen a hosszabb távú célunk, hogy a külföldi tőke szerepvállalása a magyar gazdaságban a hazai társadalom előrejutását és boldogulását szolgálja.

Amennyiben elfogadjuk a fenti kiindulási pontot, akkor tényként kell rögzítenünk az alábbiakat:

- a) A magyar gazdaság elavult ágazati és vállalati struktúráját, versenyképtelen technológiát, az innovációt nem serkentő nemzetközi gazdasági kapcsolatrendszerrel, önálló döntéshozatal lehetőségétől megfosztott vállalatvezetést, stratégiai szemlélet hiányát, a piaci verseny követelményeinek nem megfelelő vállalati, szervezeti és vezetési struktúráját, a siker iránt alacsony szinten motivált munkaerőt, a gazdasági hasznot (profitot) nem mint eredménymutatót, hanem mint gyanúra alapot adó ismérvet örökölt a szocializmus évtizedeiből.
- b) A fenti helyzet gyökeres megváltoztatásához számos tényező, mindenekelőtt tőke szükséges. A magyar gazdaságban a rendszerváltás időszakában nem állt rendelkezésre az a tőke, ami a sikeres átalakulást finanszírozni tudta volna. A külföldi befektetők megjelenése nélkül a magyar gazdaság valószínűleg ma is elavult szerkezetű lenne, s növekedési potenciálja sokkal alacsonyabb lenne. Kimondhatjuk tehát, hogy a gazdaság modernizálásához a külföldi tőke szerepvállalása szükségszerű volt és ma is az. Hogy milyen feltételek mellett működhet a külföldi tőke hazánkban, az részben a nemzetközi tőkemozgások elemzése, részben gazdaságpolitikai megfontolások alapján dől el. A fenti általános szempontok elfogadása mellett eltérő következtetéseket lehetségesnek és természetesnek is tartunk.

A külföldi közvetlen tőkebefektetések hazánkban a rendszerváltás utáni első időszakban főleg az olcsó, de viszonylag magas szinten képzett (legalábbis műszaki szempontból) munkaerő felhasználására épültek. A termelő iparban megvalósult befektetések főleg a munkaerő-intenzív területekre jutottak, s a termelés volt a domináns funkció a Magyarországon működő egységeknél, s rendszerint hiányoztak a K+F és a stratégiai marketingfunkciók.

A kilencvenes évek elején hozott, s a termelő iparban megvalósított beruházási döntések számos ponton különböznek a napjainkban e területen megfigyelhető döntésektől. A változás jeleit mutatja, hogy egyre összetettebb és technológiailag magasabb szintű termelő tevékenységek jelennek meg a külföldi tulajdonú vállalatokban. (Lásd: a GM szentgotthárdi üzeme, a győri Audi gyár vagy a Chinoin-Sanofi eseteit.) Ennél talán még lényegesebb, hogy a K+F tevékenység is egyre gyakrabban megjelenik a hazánkban működő külföldi

tulajdonú vállalatoknál. (lásd pl. GE Lighting – Tungsram, Chinoin-Sanofi, Siemens) „Megerősítették a kutatás-fejlesztést. A projektek számát és fontosságát, valamint a foglalkoztatott szakemberek számát tekintve a kutatás-fejlesztés a Tungsramnál legalábbis egyenlő a GE Lighting amerikai központjával.” (Marer és Mabert, 1996)

A fenti változásokat a magyar gazdaság jövőbeli fejlődési lehetőségei szempontjából egyértelműen pozitívan értékelhetjük. Meggyőződésünk, hogy a magyar gazdaság jövőbeli versenyképessége nem az olcsó, betanított munkaerőre épülő, viszonylag egyszerű termelőipar fejlesztésével érhető el. Nyilvánvalóan nem leszünk versenyképesek ilyen fejlesztési stratégia folytatása esetén a távol-keleti régióval, illetve környezetünkben a nálunk olcsóbb munkaerővel tőkét vonzó országokkal (pl. Románia, Ukrajna, Bulgária).

A valódi stratégiai lehetőséget a külföldi tulajdonú vállalkozások esetében a tudásintenzív, K+F-re szervesen építő ágazatokban kereshetjük. Ezeken a területeken ötvözhető sikeresen a külföldi tőke, a fejlett technológia és a korszerű menedzsment megközelítés a hazai munkaerő képességeivel és tudásával. Ha ilyen területeken erősödik a külföldi tőke jelenléte, akkor megváltozik viszont a hazai munkaerővel szembeni követelményszint, amelynek első jeleit már napjainkban is érzékelhetjük. A közelmúltban a GKI felmérése lényegében azonos következtetésre jutott a Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamarájával abból a szempontból, hogy a nálunk működő külföldi cégek vezetői nem elégedettek a rendelkezésre álló munkaerő szakképzettségével és a vállalatokhoz való viszonyulásával. (Némethné, 2002; Konjunktúra-jelentés, 2002) A hiányosságokat részben a munkaerő-kínálat területi eloszlásában, s annak a kereslet térbeli jelentkezésétől való eltérésében érzékelték, amit már néhány éve a kutatók is jeleztek. (Dövényi, 2001; Sailer, 2001) Emellett a vállalati véleményekben új elem a rendelkezésre álló munkaerő felkészültségének kritikája. A külföldi tőke nyilván olyan munkaerőt keres, amely jól illeszkedik vállalatfejlesztési stratégiájába, s annak HRM területére történő lebontásába. Ezzel hozható kapcsolatba az a befektetői vélemény is, amely szerint nincs szükség a legjobb egyetemeken kiképzett, magas elméleti tudással rendelkező fiatal diplomásokra, hanem inkább a gyakorlatban közvetlenül hasznosítható ismereteket adó főiskolai szintű üzleti képzést kellene preferálnunk. Ilyen véleményt többször is hallottunk az elmúlt egy-két évben készített interjúink során.

Jól látható a külföldi tőke önérdéke által vezérelt igény megnyilvánulása a fenti véleményekben. Ez szorosán kapcsolódik azon vállalkozásvezetési gyakorlat-hoz, miszerint az érdemi stratégiai döntéseket a multinacionális cégek központjaiban hozzák meg, s nálunk annak megvalósítása a feladat. Ehhez valóban nincs szükség stratégiai elemzésben és stratégiaalkotásban jól felkészített diplomásokra. A hazai felsőfokú képzésünk azonban megítélésem szerint nem azonosulhat a fenti igénnyel, hiszen azzal eleve azt mondanánk ki, hogy lemondunk az önálló, hazánkból kiinduló vállalatfejlesztés lehetőségéről. Az előzőekben tárgyalt hazai központú, s nemzetközileg terjeszkedő vállalkozások számára is kell képeznünk szakembereket. Ezen túl ki kell elégíteni az olyan magyar vagy magyarországi központú kisvállalkozások igényeit is, amelyek az utóbbi időben jelentek meg a hazai vállalati szerkezetben. Ennek illusztrálására nézzük a következő véleményt:

„Ma a magyar az egyik leggyorsabban növekvő gazdaság Európában. Vajon elvezethet-e önmagában ez a dinamizmus egy fejlett, gazdag ország felépítéséhez? Igen, ha a magyar gazdaság képes lesz hatékonyan foglalkoztatni a legképzettebb munkaerőt. Sajnos azonban azt kell látnunk, hogy jelenleg az ország ki-művelt rétegét alkotó, nemzetközi tapasztalatokkal felvértezett kutatók humán erőforrás értéke virtuális, mert munkájuk eredménye nem képes megjelenni sem direkt, sem indirekt profit formájában – gazdaságunk képtelen hasznosítani őket. ...

Kutatótársaimmal kidolgoztunk egy olyan cégmodellt, amely a magyar viszonyok figyelembevételével a modern nyugati kis kutatócégek elvére épül. A magas hatékonyságot cégünk azáltal éri el, hogy egyrésztől kis mérete miatt dinamikus és alkalmazkodóképes, másrésztől szervezeti felépítése lehetővé teszi, hogy a kutatók maximális hatékonysággal dolgozhassanak a projekt-tervezéstől a megvalósításig, és energiájuk ne pazarlódjon egyéb tevékenységekre. Kutatási területe az alaptudomány felől hatékony kifizetési lehetőséget biztosít az alkalmazott K+F irányába. A cég a molekuláris biológia, a nanotechnológia és az anyagtudományok ötvöztetésével úttörő interdiszciplináris területeket szeretne megnyitni.”⁷

Szándékosan idéztük szokatlanul hosszan a Fügylőben megjelent véleményt, mert megítélésünk szerint olyan stratégiai irányt vázol fel, amelynek jelenléte kívánatos a magyar gazdaság jövőbeli sikeres

fejlődése szempontjából. Ilyen cégek tömeges jelenléte és sikeres működése a magyar gazdaság felvirágzásának egyik motorja lehet a következő évtizedben. Megvalósítására reális lehetőséget látok, jó lenne tehát, ha már holnap alakulnának az ilyen vállalkozások, részben egyetemeinkhez kapcsolódva, azok tudásbázisát kamatoztatva. Akár a vállalatfejlődés újfajta típusának is tekinthetjük ilyen cégek létrehozását és elterjesztését a következő években.

Hivatkozások

- Aldrich, H. E. (1979): Organizations and environments. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall
- Balaton K. (1993): General Motors Hungary. Eset-tanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék. Balaton K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990–1994). Vezetéstudomány, 9. szám, 8-18. o.
- Bayer J. (1998): A stratégiai vezetés sajátosságai a multinacionális cégek által dominált magyarországi piacon. Előadás a BKE Jubileumi Tudományos Ülésszakán. Megjelent: a konferencia tanulmánykötetében, II. kötet 944-963. o.
- Bélyácz, I. (2002): Stratégiai megfontolások a tőkeberuházási döntésekben. Vezetéstudomány, 7-8. szám. 47-62. o.
- Bod P. Á. (1987): A vállalkozó állam a mai tőkés gazdaságban. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Bühner, R. – Dobák M. – Tari E. (2002): Vállalatcsoporthoz. Konzern szervezetek, holding-struktúrák. Budapest, Aula Kiadó
- Child, J. – Faulkner, D. (1998): Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures. Oxford: Oxford University Press
- Dobák M. – Tari E. (1997): Konzernszervezetek Magyarországon. I., II., III. Vezetéstudomány, 1., 2., 3. szám
- Dövényi Z. (2001): Development and Spatial Disparities of Employment and Income in Hungary in the 1990s. In: Meusburger, P. and Jöns, H. (eds.): Transformations in Hungary. Heidelberg – New York, Physica-Verlag, pp.: 207-224.
- Horváth, Cs. (2001): Virtuális szervezetek. Divatos fogalom, vagy valódi trend? PhD Disszertáció. Miskolc, Miskolci Egyetem
- Kocsis É. – Szabó K. (2000): A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Budapest, Oktatási Minisztérium
- Kőhegyi K. (2001): Növekvő és zsugorodó vállalkozások. Közgazdasági Szemle, 4. szám, 320-337. o.
- Lewin, A. Y – Long, C. ÖP. – Carroll, T. N. (1999): The Coevolution of New Organizational Forms. Organization Science. vol. 10. no. 5. pp.: 535-550.
- Makó Cs. – Novoszáth P. (1994): Multinational Firms and Heterogeneity of Labour Relations. In: Makó Cs. and

- Novoszáth P. (eds.): *Convergence versus Divergence: The Case of the Corporate Culture*. Budapest: Communications and Consultation Co. Ltd. and Institute for Social Conflicts Research, Hungarian Academy of Sciences. pp.: 145-168.
- Marer, P. – Mabert, V. (1996): A Tungram a GE alatt: Az első öt év. *Vezetéstudomány*, 6. szám. 5-18. o.
- Mészáros T. (2002): A stratégia jövője – A jövő stratégiája. Budapest, Aula Kiadó
- Némethné Pál K. (2002): Elfogyott-e a képzett magyar munkaerő? *Vezetéstudomány*, 3. szám. 43-51. o.
- Reketye G. – Vörös J. (1998): Egy leáldozófélben levő cég újjászületése. *Vezetéstudomány*, 7-8. szám. 48-61. o.
- Rodrigues, S. – Child, J. (2002): Co-evolution in an institutionalized environment. Paper to be published.
- Román Z. (2002): Vállalkozáserősítő (és/vagy) kisvállalati politika? – A vállalkozás- és kisvállalat-kutatásokról. *Vezetéstudomány*, 7-8. szám. 18-26. o.
- Sailer, U. (2001): Residential Mobility During Transformation: Hungarian Cities in the 1990s. In: Meusburger, P. and Jöns, H. (eds.): *Transformations in Hungary*. Heidelberg – New York, Physica-Verlag. pp. 329-354.
- Szántó Z. – Vedres B. (szerk.): (1999): *Kapcsolathálók, szervezeti kultúra, pénzügyi teljesítmény. A magyar távközlésfejlesztés finanszírozásának szervezetszociológiai vizsgálata*. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Szociológia és Szociálpolitika Tanszék
- Tari E. (1998): *Stratégiai szövetségek az üzleti világban*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Tari E. (2002): *Graphisoft. Esettanulmány*. Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék
- Vecsenyi J. (1999): *Vállalkozási szervezetek és stratégiák*. Budapest, Aula Kiadó

Lábjegyzetek

- 1 A tanulmány a szerző MTA doktori értekezése alapján készült.
- 2 Az állami vállalatok kategóriáját azonosan értelmezem Bod (1987) besorolásával.
- 3 E tényezőre Bayer József hívta fel a szerző figyelmét.
- 4 Megjelent a Népszabadság 2002. augusztus 15-i számában, a 15. o.
- 5 Figyelő, 2002. augusztus 15-28. 40. o.
- 6 Forrás: ITDH
- 7 Kutatói magáncégeké a jövő. Interjú Málnási-Csizmadia András molekuláris biológussal, a Leicester University tudományos munkatársával. Figyelő, 2002. július 4-11. 21. o.